



MCC	Expansión	Data	28 de febrer de2012
-----	-----------	------	---------------------

Ignacio González (Clade)

“El modelo de Mondragón es inspirador, pero irrepetible”

El director general del grupo cooperativo Clade, Ignacio González, cree que no es posible replicar en Catalunya el fenómeno cooperativista de Mondragón, en el País Vasco, aunque es un “elemento inspirador”, y niega que haya diferencias entre la gestión de una cooperativa y la de una sociedad mercantil. **P8**



Elena Ramón

[“Ahora es clave la capacidad para afrontar situaciones imprevistas”](#)



ENTRE PREGUNTA Y PREGUNTA

“Ahora es clave la capacidad para afrontar situaciones imprevistas”

ENTREVISTA CON IGNACIO GONZÁLEZ/ El director general del grupo cooperativo catalán Clade asegura que el modelo de Mondragón es “irrepetible”; aunque puede ser un “elemento inspirador”.

José Orihuel. Barcelona

Ignacio González Uribesalvo lleva poco más de un año al frente del grupo cooperativo catalán Clade. Llegó a este cargo desde la cúpula directiva de Suara, cooperativa de atención a las personas nacida de la integración de CTF, EAS y Escaler, un proceso en el que intervino activamente. Antes, este directivo de 54 años, que vive en Catalunya desde 1979, trabajó en empresas como Agrovic (hoy de Nutreco) o SAR. “Aquí me llaman Iñaki y allí Ignacio”, comenta este vasco de Zumárraga (Guipúzcoa) sobre las visitas a su tierra natal. Además de Suara, Clade engloba cooperativas como Abacus, La Fageda, Grup Cultura 03, IUCT o Grup Qualitat. En conjunto, las empresas del grupo sumaron en 2011 una facturación aproximada de 300 millones de euros y emplean a 4.200 trabajadores.

Usted conoce bien el fenómeno cooperativista de Mondragón. ¿Es posible replicarlo en Catalunya?

Mondragón es irrepetible: es inspirador, pero irrepetible. La realidad socioeconómica de los años 50 en el Valle del Deva [en Guipúzcoa] no tiene nada que ver con la del siglo XXI en Catalunya. No podemos compararla, ni decir que es posible otro Mondragón. Pero sí que es un elemento inspirador. Ellos siempre nos lo dicen: “Podéis mirar lo que queráis, pero, copiar, no”.

¿Puede avanzar Clade hacia fórmulas de colaboración más estrechas entre sus miembros?

Existe un camino para profundizar en los ámbitos en los que estamos cooperando, como los instrumentos de financiación o las herramientas de gestión, pero de ahí a plantearnos a corto plazo otros niveles de cooperación hay mucho trecho. Clade tiene un carácter multisectorial y eso hace más compleja la integración, pero sí hay ámbitos de colaboración: estamos trabajando y tenemos mucho reco-

“Si no fuéramos buenas empresas, no llegaríamos a ser buenas cooperativas”



Ignacio González asumió la dirección general de Clade en febrero del pasado año. / Elena Ramón

La antorcha olímpica, el estrés y el 'walkie-talkie'

En su currículum solo ocupa una línea, pero en su experiencia abarca mucho más. Ignacio González fue director de logística de la antorcha olímpica en Barcelona'92. “Fue una oportunidad única”, dice al recordar la “complejidad” y el “impacto mundial” de su misión. En 45 días, la llama viajó desde Roses (Alt Empordà) hasta Montjuïc. Allí, fue el responsable de un “relevo técnico” antes de que la antorcha entrara en el estadio. “Fueron –relatos– diez minutos de mucho estrés, porque piensas que se te puede apagar”. La entregó sin problemas a Herminio Menéndez y, cuando le dijeron por el walkie-talkie, que el pebetero ya estaba encendido, se fue a su casa.

mió en temas transversales. **¿En qué materias están poniendo más el acento?**

Ahora, los tres ejes básicos son la gestión del talento y del liderazgo, la innovación y la financiación, que es uno de los puntos débiles por la imposibilidad de acceder a los mercados ordinarios de capitales.

¿Existen diferencias entre la gestión de una sociedad anónima y una cooperativa?

Desde el punto de vista de la gestión, no hay diferencias. En la cooperativa, la gestión no es asamblearia: a veces ahí se produce una gran confusión. Donde sí hay cambios es en la responsabilidad; que los trabajadores sean responsables del proyecto les da un valor añadido y puede incentivar. Además, sin renunciar a la capacidad de gestor, también puedes ser emprendedor, como me ocurrió con CTF y con la creación de Suara. Me siento un gestor profesional. Si no fuéramos buenas empresas, no llegaríamos a ser buenas cooperativas. Es difícil que añore la empresa, porque estoy en una empresa.

¿En qué sector ha aprendido más como directivo?

En el de atención a las personas. Lo más complejo no es poner en marcha una máquina, sino dirigir equipos y en este sector el 95% del coste son las personas. Si a la vez te

“No existen diferencias de gestión entre una sociedad mercantil y una cooperativa”

dedicas a cuidar a personas –en situación de debilidad o de riesgo–, entonces es necesario disponer de unos valores y de un compromiso en la gestión. En este sector hay que trabajar con sentido: más importante que el *qué haces* es el *cómo lo haces*. Con frecuencia se dan momentos difíciles: a veces se piensa que, para ganar dinero, no se presta un determinado servicio, cuando lo que se busca es la sostenibilidad del proyecto. En este tipo de sectores hay que tener unos criterios humanistas, y que los clientes y los profesionales estén satisfechos. Aquí, el cooperativismo aporta un valor añadido, porque ponemos a las personas por encima del capital. En las cooperativas he podido profundizar en aspectos que había aprendido en mi anterior etapa.

¿Afecta más la crisis a las cooperativas que al resto de empresas?

Objetivamente, afecta a todas las empresas por igual. La cuestión es cómo se adapta la empresa a la crisis. Como empresas con unas características diferentes, nos adaptamos a esta situación de manera di-

“Si ganamos cuotas de responsabilidad dentro de la empresa, seguro que nos irá mejor”

ferente. La crisis nos trajo un proceso de gestión de los costes y de priorización de los recursos, porque estos eran escasos. Cuando vimos que la crisis había llegado para quedarse, empezamos a trabajar en la innovación. Además, nos dimos cuenta de que ahora, por encima de la planificación, tiene más valor que la capacidad para afrontar las situaciones imprevistas. Esto es fruto de ese proceso. Cuando hablamos de agilidad y flexibilidad, las cooperativas tenemos una ventaja competitiva. Desde el momento en que el capital y el trabajo están en las mismas personas, eso nos permite ejercer la autorresponsabilidad y la corresponsabilidad: es tu proyecto y, a su vez, es un proyecto colectivo. Eso se traduce en un mayor grado de agilidad.

¿Qué le parece la reforma laboral?

Gran parte de la reforma del mercado de trabajo y de la ley de emprendeduría tienen elementos que, en buena medida, se basan en los principios del cooperativismo. Por ejemplo, nosotros pactamos empresa por empresa, nos autorregulamos –somos flexibles– y tenemos un único tipo de contrato indefinido. Es clave desregularizar los modelos económicos para que las personas vuelvan a estar por encima de las estructuras.

¿Y cómo se le puede dar la vuelta al sistema?

Los empresarios deberían ser conscientes de la necesidad de trabajar el concepto de corresponsabilidad. El hecho de compartir la responsabilidad en el seno de la empresa no supone renunciar a la autoridad. Es un binomio: los dos conceptos –corresponsabilidad y autoridad– pueden convivir. Ganemos cuotas de responsabilidad dentro de las empresas y seguro que nos irá mejor! Cuando la empresa y los trabajadores se sientan a negociar, llegan a acuerdos. No conozco a ningún empresario que quiera despedir, ni a ningún trabajador que quiera ser despedido.